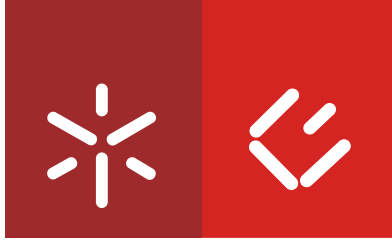


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Bruno Rafael Araújo Moreira

**Estratégia de internacionalização de
empresas de média dimensão
- estudo de caso aplicado a uma
empresa de equipamentos de refrigeração**

janeiro de 2014



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Bruno Rafael Araújo Moreira

**Estratégia de internacionalização de
empresas de média dimensão
- estudo de caso aplicado a uma
empresa de equipamentos de refrigeração**

Relatório de Estágio

Mestrado em Economia Industrial e da Empresa

Trabalho realizado sob a orientação do

Professor Doutor Manuel Herédia Cabral

DECLARAÇÃO

Bruno Rafael Araújo Moreira

Endereço eletrónico: brunomoreira_56@hotmail.com

Número do Bilhete de Identidade: 13795669

Título do Relatório de Estágio:

Estratégia de internacionalização de empresas de média dimensão – estudo de caso aplicado a uma empresa de equipamentos de refrigeração

Orientador: Professor Doutor Manuel Herédia Cabral

Ano de conclusão: 2014

Relatório de estágio submetido na Universidade do Minho para a obtenção do
Mestrado de Economia Industrial e da Empresa

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTES RELATÓRIOS DE ESTÁGIO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, ____/____/____

Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

O trabalho aqui apresentado não teria sido possível sem a contribuição e respetivo apoio por parte da empresa que muito bem me acolheu, a José Júlio Jordão Lda. Mencionar particularmente o Doutor José Pinheiro por todo o apoio e pelas mensagens que me transmitia e me fizeram amadurecer e observar o mundo de trabalho de modo diferente. Agradecer o companheirismo do Pedro e do Luís.

Estou especialmente grato para com o Professor Doutor Manuel Cabral que sempre me direccionou para o caminho correto e me fez crescer com a elaboração deste trabalho.

Agradeço ao Dr. João Camões, representante do Hi.Global, pela simpatia e tempo disponibilizado para me responder às questões pertinentes.

Quero também deixar um forte abraço ao Tiago Magalhães.

Um enorme agradecimento à minha querida namorada que sempre me apoiou e me encorajou a continuar o trabalho apesar de todas as adversidades. Enorme gratidão.

Por último, um especial agradecimento, o qual não poderia deixar escapar, para os meus pais, que durante toda a sua vida trabalharam arduamente para um crescimento saudável dos filhos, com o desejo de conseguirmos obter as nossas qualificações para um possível futuro promissor.

RESUMO

As PME representam a generalidade do tecido empresarial em Portugal. Concebem um desenvolvimento saudável e um volume de postos de trabalho bastante significado para este país. Devido à conjuntura económica, exige-se que estas empresas portuguesas maximizem a sua eficiência, valorizem o conhecimento e a inovação, e que fundem processos de cooperação. A José Júlio Jordão Lda., pertence a este agregado empresarial, cuja política tem sido a valorização dos seus colaboradores, do seu país e a aposta na inovação a nível de *design*.

Este relatório de estágio, realizado nesta indústria de frio, inicia uma possibilidade de a empresa aprofundar o seu processo de internacionalização, nomeadamente pela entrada em novas áreas de negócio, em particular no segmento da hotelaria. A associação de empresas para exportação pode alavancar o processo de internacionalização, e acrescentar potencial ao valor da empresa, pela partilha de custos no processo de internacionalização; diminuição do esforço de angariação de novos clientes; reforço da imagem/garantia de marca por associação a grupos já estabelecidos; partilha de informação; fornecimento de serviço associado. Neste contexto, fez-se um contato com a Hi.Global (*cluster* hoteleiro) para verificar se este *cluster* contribui para que as empresas exportem mais, criando sinergias no processo de internacionalização, obtendo novos clientes, ou fazendo estes chegar com menores custos/esforço. Deste modo, verifica-se em que medida a respetiva integração neste *cluster* pode ser vantajoso e uma EEC interessante para a Jordão.

Palavras-Chave: PME, Jordão, Frio, Internacionalização, EEC, Hotelaria, *Cluster*

ABSTRACT

The SME's represent the biggest business community in Portugal. They conceive a healthy development and are responsible for a large number of jobs in this country. Due to the economy constraints, these companies must look for ways to maximize their efficiency, must recognize the value of knowledge and innovation, and look for new cooperation protocols. The "José Júlio Jordão Lda." belongs to this business group, whose policy has been the valorization of their employees, their country and they bet on the design innovation of their products.

This internship report, done in this cold industry, starts the possibility of this company deepen its internationalization process, including the entry into new business areas, particularly in the hospitality segment. The company association to export can leverage the internationalization process, and add potential for the value of the company, by sharing costs in the process; reduction of the effort to attract new costumers; strengthening the image/guarantee of the brand by the association with established groups; sharing information; providing the associated service. In this context, a contact with Hi.Global (hospitality industry cluster) has been made, to check if this cluster contributes for a rise in the exportation market of the associated companies, creating synergies in the internationalization process, earning new costumers, or reducing the cost/effort with the existing ones. This way, verify if the integration in this cluster can be advantageous and a collective efficiency strategies can be interesting for Jordão.

Keywords: SME, Jordão, Cold, Internationalization, EEC, Hospitality, Cluster

ÍNDICE

<u>AGRADECIMENTOS</u>	<u>III</u>
<u>RESUMO</u>	<u>V</u>
<u>ABSTRACT</u>	<u>VII</u>
<u>ÍNDICE.....</u>	<u>IX</u>
<u>ABREVIATURAS E SIGLAS</u>	<u>XI</u>
<u>INTRODUÇÃO</u>	<u>1</u>
<u>REVISÃO DE LITERATURA</u>	<u>3</u>
COMPETITIVIDADE.....	3
INTERNACIONALIZAÇÃO	5
MODOS DE ENTRADA.....	7
ESTRATÉGIAS DE EFICIÊNCIA COLETIVA	13
<u>CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E RESPETIVA ABORDAGEM.....</u>	<u>16</u>
O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	19
ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO.....	20
ANÁLISE SWOT	20
SÍNTESE GRÁFICA DA ANÁLISE SWOT	22
CADEIA DE VALOR.....	22
LOGÍSTICA DOS APROVISIONAMENTOS.....	22
ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO.....	22
PRODUÇÃO.....	23
LOGÍSTICA DA DISTRIBUIÇÃO	23
FINANÇAS.....	24
PÓS-VENDA	24
MODELO ORGANIZACIONAL	24
A PROPOSTA DE VALOR PARA O CLIENTE	25
PLANO DE MARKETING.....	25

PRODUTO	25
PREÇO.....	26
PROMOÇÃO	26
DISTRIBUIÇÃO	26
SUSTENTABILIDADE DO NEGÓCIO	27
<u>O MERCADO</u>	<u>28</u>
CLUSTER.....	31
<u>DISCUSSÃO CRÍTICA.....</u>	<u>34</u>
<u>CONCLUSÃO</u>	<u>40</u>
<u>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</u>	<u>42</u>

ABREVIATURAS E SIGLAS

PME – Pequenas e Médias Empresas

EEC – Estratégias de Eficiência Coletiva

SWOT – Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças

HORECA – Hotéis, Restaurantes, Cafés

ETL – Certificado ETL (Extração, Transformação, Carga)

RH – Recursos Humanos

TIC – Tecnologias de Informação e Conhecimento

IDE – Investimento Direto no Estrangeiro

PIB – Produto Interno Bruto

I&D – Investigação e desenvolvimento

INE – Instituto Nacional de Estatística

WTO – World Trade Organization

OCDE – Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico

INTRODUÇÃO

A economia mundial evidenciou um abrandamento significativo, justificado pelo desempenho das economias desenvolvidas. Neste últimos tempos, emergem sinais da possível crise mais profunda e prolongada da zona Euro. A crise internacional e o programa de ajustamento pelo qual a economia portuguesa está a passar reduziram as oportunidades de crescimento no mercado interno. Neste contexto as empresas portuguesas têm mais do nunca de se virar para os mercados externos, encontrando aí novas oportunidades de crescimento e expansão da sua atividade.

A entrada em novos mercados requer know-how e recursos financeiros que muitas pequenas e médias empresas não dispõem à partida. O estudo dos novos mercados a explorar, os riscos e custos inerentes à entrada e expansão da atividade em novas localizações, novos tipos de clientes e novas exigências regulatórias, pode ser determinante para o sucesso das empresas que pretendem expandir a sua atividade para o exterior.

A presente dissertação é centrada no estudo do processo de internacionalização de uma empresa portuguesa de equipamentos de frio. O projeto de relatório de estágio que vamos desenvolver pretende estudar em que medida a entrada num novo mercado (hotelaria) e a associação a uma estratégia de eficiência coletiva (EEC) - Cluster Hi.global, colaborando com outras empresas no processo de internacionalização, podem ser interessantes para o caso concreto da empresa em que se desenvolveu o estágio, a José Júlio Jordão, Lda. – que será designada no trabalho de forma abreviada como “Jordão”.

Analisámos o processo de internacionalização da empresa, iniciado em 1983, com a exportação de equipamentos para Holanda e a forma como este evoluiu, com as vendas para os mercados externos a representarem hoje mais de 70% do total da faturação. Utilizando o método de entrevista questionámos a estratégia seguida e a evolução da mesma, que analisamos à luz das teorias sobre estratégias empresariais de entrada em mercados, e enquadrando as decisões estratégicas da empresa nestes modelos.

Este projeto baseia-se, em primeiro lugar nas abordagens sobre a escolha de modos de entrada e questiona também como as estratégias de eficiência coletiva (EEC) podem ser benéficas para este caso concreto. Utilizamos os conceitos definidos por estas teorias para analisar as estratégias de internacionalização da empresa, e em particular a sua entrada num novo segmento de mercado como fornecedora do setor de hotelaria. É também nosso objetivo analisar em que

medida as EEC podem auxiliar a empresa a superar dificuldades que surjam e em que medida serão suficientes e adequadas ao desenvolvimento da estratégia de internacionalização nesta nova área de negócio com menores custos e maior controle dos riscos. A questão principal será perceber se a Jordão deve ou não entrar para esta nova área de mercado, e no caso de o fazer se deve utilizar as vantagens da EEC via Cluster Hi.Global.

REVISÃO DE LITERATURA

A internacionalização para algumas empresas tem sido a solução, devido à concorrência ser cada vez mais forte, e assim, tentarem/conseguirem sobreviver. Mas, nem todas as pequenas e médias empresas anseiam pela internacionalização com vista à sobrevivência, mas sim, para aumentarem o seu nível de competitividade. Atualmente, uma empresa exportadora, não é maioritariamente afetada pelas condições económicas nacionais, mas sim pela competição internacional devido à interdependência do mercado e à globalização da economia.

Devo destacar a definição de internacionalização de Calof e Beamish (1995), sendo como “um processo de adaptação das operações da empresa (estruturas, estratégias, recursos,...) ao ambiente internacional”. Outra definição, considerada um pouco mais tarde, é a de Freire (1997) onde afirma que uma empresa devido à internacionalização tem a oportunidade de estender as suas estratégias de produtos e a própria integração vertical noutros países. No caso da Jordão, com a internacionalização, a empresa teve efetivamente um crescimento exponencial, e teve mesmo de acrescer à integração vertical, como por exemplo, carpintaria. Mas, como a Jordão apenas opta pela exportação, as suas estratégias de produtos não alteraram pelo facto de internacionalizarem. Tendo em conta outro autor, e recuando para 1776, Adam Smith comprova, que existe, o denominado de comércio internacional devido há divergência de preços dos bens dos diversos países. Isto resulta devido às diferentes condições de procura e de oferta e ainda dos recursos naturais e tecnológicos. O primeiro contacto internacional que chegou à Jordão, foi pelo facto de a empresa demonstrar boa performance a nível de prazos, *design*, qualidade dos equipamentos, mas principalmente devido ao preço. Sendo Portugal o país de fabricação da Jordão, consegue assim obter recursos naturais e tecnológicos mais baixos que a generalidade da Europa, tendo-se assim verificado o início da exportação.

Competitividade

A procura de eficiência a nível internacional por parte das empresas, resulta de vários fatores, nomeadamente a consideração dos custos e própria disponibilidade dos fatores de produção, as economias de gama e de escala, e por fim as preferências e gostos dos

consumidores de cada país (Dunning, 1993). Esta teoria geralmente é seguida pelas empresas que têm a intenção de internacionalizar, embora para outras empresas, seguem inconscientemente outra teoria, que segundo Eckel (2003), as empresas exploram os seus recursos no mercado nacional, até que precisam desenvolvê-los no mercado internacional para obterem um maior nível de eficiência. No caso propriamente dito da Jordão, como teve uma ascensão rápida a nível nacional e teve a oportunidade de exportar quase desde os seus inícios, conseguiu conduzir os seus modos de trabalho para um crescente nível de eficiência. Logo de seguida, apercebem-se que efetivamente era uma oportunidade para beneficiarem dos fatores da teoria de Dunning, melhorando os custos de produção.

A Jordão conseguiu ter uma evolução positiva logo no seu primeiro ano, primeiro devido à experiência na área dos seus representantes, segundo devido aos seus modos de trabalho e terceiro porque se viram obrigados a desenvolverem-se para se distinguirem dos restantes concorrentes, apostando no seu próprio sistema de refrigeração. A competitividade interna é vantajosa para as empresas, na medida em que se veem, de certo modo, forçadas a implementarem medidas de inovação, alcançando assim rivalidades saudáveis entre empresas do mesmo setor. Assim, principiam-se modos de trabalho, estratégias e produtos inovadores que no futuro poderão ser a razão da internacionalização.

A forma de como as empresas se organizam em determinada nação, é fundamental para determinar a economia desse país, podendo este ser muito especializado, e não competitivo em todos os setores. No conceito de competitividade das nações (Porter 1990), é incluído não só os fatores de produção nas vantagens competitivas, como também as diferenças tecnológicas, a qualidade do produto e a concorrência. O poderoso sistema de refrigeração da Jordão, torna a empresa suscetível de ser “selecionada” para o fornecimento dos seus produtos, em qualquer parte do mundo. Contudo, o *design* embora seja uma aposta também da Jordão, o mercado italiano tem uma presença bastante firme no que concerne à formosura dos modelos de equipamentos de refrigeração.

A Jordão, praticamente exporta desde o seu nascimento e tem aumentado os seus níveis de competitividade e consequentemente os seus níveis de exportação. Isto acontece porque, desde o seu início que tem demonstrado a qualidade que implementa nos seus produtos, tendo sempre em consideração os custos de produção.

Internacionalização

Os autores Johanson e Vahlne (1997 e 1990), estudaram e desenvolveram o modelo de Uppsala, no qual referem basicamente que o envolvimento internacional da empresa é gradual, ou seja, com o aumento de conhecimento, o processo de internacionalização vai evoluindo. De acordo com o processo gradual, temos como referência o modelo de Uppsala iniciado por Johanson e Wiedershiem-Paul (1975) e reformulado, tal como referido, por Johanson e Vahlne (1997,1990), onde basicamente quando uma empresa quer saber mais sobre determinado mercado, torna-se mais comprometida nesse mercado, acabando por investir mais recursos. Estes autores, identificaram ainda a falta de conhecimento e/ou recursos e ainda a incerteza, como principais obstáculos para a internacionalização. Segundo Melin (1992), o processo de internacionalização também ocorre de uma forma gradual, devido à falta de informação completa, relevância do risco e incerteza na gestão. Assim, com uma aprendizagem baseada na acumulação de experiência gradual a nível externo, obtém-se conhecimento de mercado que à partida induz um aumento gradual da aposta no mercado externo.

Tudo se inicia no mercado de origem, mas à medida que as empresas vão adquirindo experiência e ao mesmo tempo, aplicam essa mesma experiência em formas de trabalho mais produtivas e eficientes, a empresa atinge determinado patamar que a nível nacional já não é suficiente para uma maior evolução. É nesta altura, que as empresas devem apostar na internacionalização, onde segundo Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), algumas empresas iniciam a sua atividade para o mercado externo com uma sequência: exportação irregular, exportação através de representantes, até que passam a ter escritórios de vendas e por fim a produção local. No que respeita à questão da internacionalização da Jordão, pode-se encontrar alguns aspetos em que esta seguiu este modelo, pois tal como referido o respetivo processo, foi evoluindo e continua a progredir, embora seja apenas através da exportação através de representantes.

Geralmente as empresas iniciam o seu processo de internacionalização, para países com pouca distância física e cultural (distância psicológica) e vão aumentando à medida que vão adquirindo experiência e desenvolvendo o seu grau de compromisso (Johanson e Wiedershiem-Paul, 1975). Isto acontece porque uma distância cultural significativa, onde a educação, as práticas gerais e os valores são distintos, pode inviabilizar a realização de vários negócios. Maioritariamente a solução passa pela diminuição do grau de incerteza, através de processo de

internacionalização para mercados vizinhos (Cyert e March, 1963). Sendo para a Holanda a primeira venda da Jordão, onde pelo menos a distância física é considerável, julgou-se, e ao que tudo indica bem, tratar-se de um país onde os equipamentos de refrigeração da Jordão seriam bem acolhidos. Para além da qualidade dos produtos da Jordão, um fator essencial foi a forma como este primeiro cliente motivou a Jordão, cooperando em todos os sentidos.

Neste tipo de processos, as redes *network* são fundamentais no início da internacionalização da empresa, especialmente para selecionar e expandir nos novos mercados internacionais, como forma de facilitar a aquisição de conhecimento experimental (Lindqvist, 1997). As redes têm um papel crucial no desenvolvimento internacional da empresa, tendo forte impacto no seu comportamento, na partilha de conhecimento e na respetiva motivação para fazê-lo. Estas redes podem proporcionar relações sinérgicas, e assim, complementarem-se com os seus recursos, em várias fases da cadeia de valor. Segundo Andersen (2006), existindo uma rede mais informal, ou seja, ao haver uma relação pessoal onde a amizade e as ligações emocionais predominam, esta é uma mais-valia para a própria relação empresarial, pois haverá maior confiança e ao mesmo tempo, facilidade na partilha de informação. Isto aconteceu precisamente com a Jordão, pois o seu primeiro cliente internacional não só continua a ser cliente, como ainda continua a promover a partilha de conhecimento, a sugerir ideias e a aconselhar empresas para procurarem os produtos da Jordão.

É extremamente necessário ter em conta o país de destino para a internacionalização. Para Pan e Tse (2000), o país de destino são fatores fundamentais e que condicionam a decisão do modo de entrada. De seguida, os fatores a analisar relacionam-se com o produto/serviço. Com isto, chega-se a três tipos de fatores:

- Fatores Externos: denomina-se por fatores externos as variáveis do país de destino, podendo ser o risco do país, condições competitivas, potencial do mercado, diferença cultural, condições de procura, nível de entrada de investimento estrangeiro e ainda o nível de desenvolvimento económico. Não esquecendo ainda as variáveis do país de origem, sendo os salários, tamanho económico, exportações, juros e a distância geográfica. Estes são fatores que efetivamente condicionam a escolha do modo de entrada.

- Fatores Internos: Aqui incluem-se as variáveis de transação baseadas na teoria dos custos de transação (Sánchez 2004), sendo o risco de disseminação dos ativos, onde se inserem os ativos intangíveis, a inovação e o *know-how*, influenciando assim o grau de controlo da empresa.

- Fatores Estratégicos: são fatores que influenciam o grau de controle das atividades internacionais, ou seja, economias de escala, causas da expansão e o tipo de estratégia internacional.

O modelo de internacionalização da Jordão, é exclusivamente pela exportação dos seus produtos, onde não requer uma análise tão profunda dos fatores externos pois os seus produtos são vendidos aos clientes que são os distribuidores e instaladores do respetivo país.

Modos de Entrada

O modo de entrada é um fator importantíssimo na questão da internacionalização (Swoboda 2010). Existem várias abordagens aos modos de entrada, onde uma delas consiste, basicamente, numa sequência que se inicia com as exportações, até ao investimento direto estrangeiro (Johanson e Vahlne 2009). Existem vários tipos de modos de entrada, sendo eles através de exportações, ou licenciamento, joint-ventures, alianças estratégicas, investimento direto no estrangeiro (aquisição ou *greenfield*), investimentos de raiz, *franchising* e acordos contratuais.

Para se dar início a um processo de internacionalização, geralmente ocorrem duas etapas. Primariamente ocorre uma deteção de uma oportunidade no estrangeiro. Em segundo lugar, a escolha dos modos para explorar essa oportunidade. Caso a oportunidade seja o mercado externo, pode-se optar pelo investimento direto, exportação e licenciamento, e se os baixos custos salariais no exterior forem uma oportunidade para a subcontratação de empresas locais, esta poderá ser uma melhor opção. Isto tudo obviamente que depende da oportunidade em questão.

De acordo com Sánchez (2004), identifica-se o grau de ajustes de recursos no mercado externo e ainda, o grau de flexibilidade estratégica que a empresa tem e necessitará para eventuais mudanças inesperadas. Portanto, os responsáveis têm de analisar bem, se preferem ter um elevado compromisso de recursos, usufruindo de joint-ventures, filiais de raiz ou adquiridas (participação de capital). Ou então, se preferem optar pela exportação e acordos contratuais, não exigindo assim participação de capital. Posteriormente, os responsáveis devem analisar as várias hipóteses da análise anterior, para se determinar o grau de controlo sobre as operações internacionais.

Existe ainda outra abordagem a qual debate que a internacionalização é influenciada por mercados imperfeitos (Dunning 1988). Havendo imperfeições elevadas, torna-se mais propício as

multinacionais escolherem investimentos de raiz, joint-ventures ou aquisições. Ainda outra abordagem, são os relacionamentos inter-empresas, onde podem surgir oportunidades que influenciam as opções estratégicas.

A seleção do modo de entrada traduz-se como uma escolha entre o fator risco e o fator retorno, onde é influenciado pelo grau de controlo, isto é, o grau de autoridade das atividades sobre as decisões estrangeiras a nível estratégico e operacional.

Modo de Entrada		Vantagens	Desvantagens
Exportação		<ul style="list-style-type: none"> • Investimento nulo ou baixo; • Riscos mínimos; • Elevada flexibilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevados custos de transporte; • Difícil acesso a determinados mercados preservados; • Falta de controlo; • Custos de agência.
Licenciamento		<ul style="list-style-type: none"> • Investimento nulo ou baixo; • Acesso a mercados preservados; • Remunerações médias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de controlo. • Risco de vulgarização de <i>know-how</i>; • Dificuldade de cumprimento dos requisitos; • Custos de adaptação.
<i>Franchising</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Investimento nulo ou baixo; • Exigente controlo de custos; • Conhecimento do mercado local; • Remunerações elevadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de controlo; • Exigente auxílio contínuo; • Dificuldade de adaptação a contextos culturais diferentes; • Necessita que a imagem e o conceito de negócio sejam adaptáveis a diferentes culturas.
Acordos contratuais		<ul style="list-style-type: none"> • Investimento nulo ou baixo; • Acesso a mercados preservados; • Benefício da transferência do <i>know-how</i>; • Partilha de riscos e recursos; • Rápida penetração. 	<ul style="list-style-type: none"> • Provável carência de cooperação e confiança entre colaboradores; • Negociações detalhadas; • Possível perda escolha do parceiro; • Período limitado; • Risco de divulgação de <i>know-how</i>.
<i>Joint Ventures</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Novas aptidões e experiências; • Divisão de riscos, recursos e custos; • Acesso recursos especializados; • Acesso a novos mercados com menor investimento; • Saída através da alienação caso se justifique; • Compromisso de ambas as partes; • Grau de controlo considerável; 	<ul style="list-style-type: none"> • Parceiros com possível diferença de objetivos; • Possível mudança da orientação estratégica do parceiro; • Forte investimento; • Possíveis desequilíbrios entre os parceiros; • Diferentes estratégias de gestão e da própria cultura; • Possível integração e cooperação imperfeita.
Subsidiárias de propriedade total	<i>Greenfield</i> (IDE)	<ul style="list-style-type: none"> • Controlo total; • Eliminação de conflitos; • Risco de divulgação de <i>know-how</i> baixo; • Organização estratégica entre a subsidiária e a empresa-mãe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevado custo iniciais; • Processo vagaroso; • Risco de expropriação.
	Aquisição (IDE)	<ul style="list-style-type: none"> • Controlo total; • Fácil penetração; • Experiência do mercado; • Marca previamente estabelecida; • Alguns recursos já presentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevado custo; • Necessidade de contextualizar os negócios existentes; • Problemas de comunicação; • Diferença de cultura.

Fonte: Elaborado pelo autor

O modo de entrada deve ser bem ponderado, pois será um ponto crucial que definirá o desempenho da empresa e que favorecerá os seus interesses (Young et al., 1989). As características que devem ser consideradas é o controlo (fazer/delegar), o risco, o envolvimento (investimento), o local de produção, o período e área de atuação e por fim, a flexibilidade. Este autor destaca três abordagens que devem ser consideradas na escolha do modo de entrada, sendo a abordagem económica, a abordagem da estratégia do negócio e a abordagem das etapas de desenvolvimento. Referente à abordagem económica, consiste na identificação de um modo de entrada que maximiza os lucros a longo prazo, através da comparação dos benefícios e custos. A abordagem pode ser formada com base nos custos de transação, ao utilizar a taxa de retorno ajustada pelo risco, descobrindo o nível de eficiência a longo prazo. Foram identificados quatro fatores que através desta abordagem influenciam o modo de entrada:

- Fatores de transação: investimento físico/humano;
- Incerteza externa: imprevisibilidade/incerteza do exterior;
- Incerteza interna: incerteza do desempenho dos colaboradores a nível interno;
- *Retorno: free-riding* (obtenção de benefícios sem significantes custos associados).

Na abordagem relativamente à estratégia de negócio, Root (1987) afirmou que os modos de entrada são influenciados por vários aspetos, verificando-se assim os mais adequados, sendo por objetivo lucrativo ou não lucrativo, por fatores internos (produto e compromisso), e também pelos fatores externos (questões político-legais, mercado e relação país de origem e de destino). A escolha do modo de entrada, é constituída pela ótica do planeamento estratégico que mais maximiza os lucros de longo prazo, nunca esquecendo os riscos políticos e do próprio mercado.

No que concerne à abordagem de etapas de desenvolvimento, a empresa aumenta gradualmente o seu envolvimento e respetivo compromisso externamente, à medida que o tempo avança e que obtém experiência, onde existe uma evolução nas vendas e assim os riscos diminuem (Young et al. 1989). Ainda nesta abordagem, Vernon (1966), aplica a sua teoria do ciclo de vida do produto, iniciado pela introdução (exportação devido à incerteza), de seguida a maturidade (investimento em unidades produtivas devido à difusão do produto), e por fim a padronização onde se verifica uma intensificação da concorrência. Esta intensificação leva a uma redução de lucros, o que faz com que a empresa procure mercados com *inputs* mais baratos, ou seja, países menos desenvolvidos.

As motivações da empresa são fundamentais para a apropriação de cada um destes modos de entrada, dependendo também do negócio e do país onde se estabelece o negócio. Um exemplo, é no caso de o envolvimento ser de longo prazo, onde *à priori* pode suscitar um investimento de raiz. Caso seja de curto prazo, talvez seja preferível o licenciamento ou a exportação, tendo assim um envolvimento menos profundo. O nível de envolvimento pode mudar à medida que a empresa vai tendo mais conhecimento do país que está a exportar, seja do ambiente político, questões legais, preferências dos consumidores, normas sociais, melhorando assim a sua capacidade para operar, usando ou não outros modos de operar. Dunning (1977, 2001) estudou e desenvolveu o paradigma eléctico em que, genericamente, as motivações sustentam os modos de entrada. Assim sendo, distinguiram-se quatro tipos de motivações:

- Procura de recursos – Usar o mercado externo para beneficiar de custos mais reduzidos dos fatores de produção, onde determinados recursos não estão disponíveis no mercado nacional ou então são demasiado elevados.
- Procura de mercado – Com procura de mercado entende-se capturar consumidores. Segundo o comércio internacional (teoria clássica), isto enquadra-se de forma a evitar custos de transporte.
- Procura de eficiência – Quando se opta pelo investimento direto estrangeiro, normalmente consegue-se beneficiar de custos de fatores de produção e/ou sua disponibilidade, assim como em economias de escala e gama, sendo que dependendo do produto/serviço oferecido, podem ser preferíveis ao gosto do consumidor.
- Procura de recursos estratégicos – Geralmente realiza-se um investimento direto para as empresas adquirirem novos recursos, novas competências, capacidades dinâmicas (Ferreira, Serra 2009). Consoante a localização estrangeira da empresa, pode-se conseguir obter conhecimentos específicos da sua área e desenvolver assim novas vantagens.

Ainda outras variáveis em relação à empresa nacional, são fundamentais serem analisadas, tal como, as características dos responsáveis, o tamanho da empresa e a experiência internacional. No caso da Jordão, como foi uma empresa estrangeira que os procurou, essa primeira venda teria de ser feita através da exportação. Com o decorrer do tempo, este modo de exportação (que irá mais tarde ser melhor abordado), foi progredindo e sendo um processo que

não requer tanto investimento, ofereceu bons resultados. Assim sendo, a Jordão optou por não alterar o seu modo de internacionalização.

Uma das políticas da Jordão, é o reconhecimento dos seus colaboradores e do seu país, pelo que prefere aumentar a sua base de origem, dando oportunidades a funcionários nacionais, do que enviesar por outras hipóteses. Caso optassem por um investimento direto no estrangeiro, possivelmente os riscos e os custos fixos seriam bem maiores do que pela exportação. Cada um dos modos de entrada tem os seus prós e contras. Existem inúmeras barreiras e custos de transporte, que podem não permitir de forma eficiente proceder à exportação, tirando assim partido as empresas concorrentes desse determinado local (Hymer 1976). Uma alternativa traduz-se com o licenciamento a uma entidade local, não esquecendo que o país recetor deverá proteger as vantagens proprietárias e os fluxos de rendimento, cumprindo o respetivo contrato de licenciamento. O modo de entrada, deve ser realizado de forma a aproveitar as melhores oportunidades de determinado mercado internacional, sendo justificado pelas características do país, local e produtos.

A internacionalização com foco na procura de mercados fará com que a empresa comercialize produtos/serviços onde poderá ter vantagem competitiva, usufruindo de vantagens específicas, comparativamente às empresas do país recetor (Buckly et Al, 2008). As características do mercado para o qual se vai internacionalizar, são fundamentais serem observadas antes de qualquer processo, na medida em que se for identificado como um mercado fechado, pode inviabilizar o negócio através das exportações e a próprias características dos produtos, podendo não ser internacionalmente transacionável.

A procura de recursos das empresas é o que as leva muitas vezes a optarem pela internacionalização. Segundo Dunning (1998), as empresas pretendem alcançar recursos específicos, como por exemplo um recurso natural, e também, obter custos de mão-de-obra mais baixos. Ainda as competências de gestão e tecnologias podem ser melhoradas mais facilmente noutro país. Os recursos naturais em determinado país podem ser obtidos a um preço competitivo, caso o investimento seja feito num mercado local eficiente, cujas empresas locais sejam de igual modo eficientes (caso dos móveis em Paços de Ferreira p. ex.). Contudo, sendo o mercado local eficiente, os custos de transação podem não ser tão facilmente verificáveis (Hernnart 1982). Isto para dizer que, quando o objetivo das empresas é procurar recursos, normalmente optam por investimentos de raiz. Por outro lado, sendo na mesma a procura de recursos por parte de uma empresa, e o mercado local seja eficiente, então a preferência passa

por aquisições ou investimentos de raiz. Isto inverte-se quando os custos de transação são baixos. Outro pensamento que deve ser estendido para análise, é denominado por “*make or buy*”. De acordo com Ferreira e Serra (2010), as empresas devem determinar as suas limitações/fronteiras para decidirem se o melhor é estender as suas operações através de subcontratação, recorrer ao comércio, ou mesmo pelo investimento estrangeiro. Uma questão fundamental pode ser também a escolha mais eficiente de desenvolver um recurso, podendo-se optar por uma exploração interna ou através de um relacionamento com parceiros.

Devido à procura de recursos estratégicos, consegue-se aprender também devido à diferença de países e das empresas. Dunning (2003) diz-nos que os recursos procurados vão desde capacidades organizacionais, canais distribuição, penetração de mercados, e competências em inovação e na compreensão das preferências dos consumidores. Ainda de acordo com este autor, há recursos estratégicos que não são transacionáveis, sendo apenas transacionáveis na proximidade, ou seja, para se obter determinados recursos de determinado país, a empresa terá de fazer para esse local um investimento direto.

Os *clusters* normalmente possuem recursos não transacionáveis designados por externalidades das economias de aglomeração. A localização é importante, na medida em que pode facilitar o acesso a clientes, fornecedores, instituições, trabalhadores qualificados e ainda *spillovers*. Existem, também, recursos que não são replicáveis porque foram desenvolvidos pela própria empresa e são específicos do mercado local, não passando assim a fronteira podendo ser inerentes à respetiva empresa, ou a métodos de gestão e de trabalho, ou até à cultura organizacional. A questão essencial é descobrir como é que a empresa que deseja internacionalizar, consegue apoderar-se do melhor recurso estratégico. Neste caso, para o melhor modo de entrada, existem algumas alternativas. Uma delas é adquirir uma empresa já instalada, garantindo a adesão a recursos específicos quer da empresa, quer da posição no mercado local, e ainda do conhecimento que os trabalhadores já detêm (Ferreira 2005). É preciso ter em conta que ao haver uma rivalidade elevada das empresas, será mais improvável surgir uma opção de joint-ventures.

Dunning (1998) diz-nos que ao investir-se em países mais desenvolvidos, detêm-se uma maior dotação de tecnologias, conhecimentos e competências de gestão, integrando recursos como conhecimentos de gestão e de marketing, capacidade de desenvolvimento de novos produtos e também tecnologias de produto e processo, tendo em atenção a internacionalização quer a montante, quer a jusante. Com um investimento direto no estrangeiro, a empresa pode

usufruir de possíveis externalidades desse país, inclusive de eventuais *clusters* industriais. Segundo Porter (1990 e 2000), as empresas que procuram recursos estratégicos em determinado país, têm de desenvolver processos para se conseguirem introduzir bem nesse local. Assim, possuindo semelhanças com as empresas locais, terão um nível de facilidade mais elevado no que concerne a recursos específicos e conhecimento local. As motivações para as empresas decidirem o seu modo de entrada depende das características do país. Para Dunning (1993), deve haver um reduzido envolvimento inicial, caso no princípio o objetivo passar por uma estratégia de procura de mercado. Se o objetivo for a procura de recursos estratégicos, então é preferível haver um elevado grau de compromisso inicial no modo de entrada. Segundo o mesmo autor, Dunning (2000), para uma empresa tirar partido da internacionalização, deve respeitar três tipos de vantagens, sendo “ownership” (vantagens específicas face às empresas concorrentes incluindo a tecnologia, marca, gestão e custos); “location” (estabilidade, custos de fatores do país, conhecimento e I&D); internalization” (integrar as transações na empresa, apresentando alguns critérios como o risco, retorno, controlo e recursos e ainda ativos estratégicos e procura de eficiência).

Uma outra questão, são os *spillovers* de conhecimento, que são fundamentais no que concerne à investigação da internacionalização, das empresas estrangeiras para a empresa nacional. Assim segue-se uma linha clássica e tradicional em que optam internacionalizar para desenvolverem as suas competências específicas (Dunning 1993, Ferreira 2008). Segundo Teece (2007), os negócios internacionais são importantes na medida em que servem para explorar e aumentar as capacidades da empresa. Para isso e seguindo o pensamento de Dunning, é essencial existir uma procura de recursos estratégicos no mercado internacional.

Estratégias de Eficiência Coletiva

Segundo Gray e Wood (1991), a cooperação entre empresas ocorre quando “*stakeholders* autónomos detêm um problema e envolvem-se num processo interativo, usando estruturas e normas, para decidirem, agirem e combaterem questões relacionadas com o problema”. Geralmente as alianças estratégicas realizam-se com o objetivo de atacar mercados precisos, obtendo assim vantagens perante a concorrência, fruto da obtenção de uma posição dominante no mercado. Esta posição pode ser obtida através do aumento da dimensão das empresas em cooperação, do reforço das redes de distribuição e da partilha de atividades complementares e de

pesquisa de desenvolvimento. Karter (1990) identifica três tipos de alianças, sendo elas as multi-organizacionais de serviços, as *joint ventures*, ou ainda as alianças de parceria envolvendo os *stakeholders*. As redes de empresas segundo Leon (1998), são formadas para reduzir riscos e incertezas. Estas redes podem ser formadas e configuradas em *cluster*, tornando-se em redes flexíveis. Este tipo de redes não implica necessariamente interligações financeiras entre si, sendo essencialmente os planos de produção e distribuição a principal causa, dependendo das empresas. Estas cooperações podem ser causadas para aumentar o *know-how* das atividades das empresas. A criação de redes em zonas específicas também poderá ser importante, na medida em que podem deter maior disponibilidade e melhor preço de matéria-prima, mão-de-obra com experiência nessa área, e também práticas de produção, gestão e *know-how* acima da média.

Existem vários autores que afirmam inúmeras vantagens com a contribuição de estratégias coletivas. Cabe ressaltar, fatores determinantes para a obtenção de competitividade de um *cluster*, sendo basicamente a estratégia colaborativa (forte evidência na confiança/cooperação), na inovação e cruzar de conhecimentos. Para vários autores, incluindo Hoffman e Molina (2004), as principais vantagens competitivas para a criação de um *cluster* ou integração num *cluster*, é a disseminação de informação e a redução/partilha de custos, mas também são incluídos pontos como os ganhos de escala, alargamento de redes, redução de riscos associados à internacionalização, podendo surgir também *spillovers* de inovação e tecnologia. As empresas podem optar por resultados de ações isoladas, ou então através de interação e cooperação entre empresas. Deste modo, segundo Rachid (2004), existindo cooperação, existe necessariamente difusão de práticas de gestão, estratégias, e tal como referido, também do próprio conhecimento, suscitando assim conselhos para possíveis práticas e considerações mais intensas. Devido às redes, diminuem-se as incertezas sobre determinadas opções e práticas administrativas, pois é sempre mais seguro praticar ações que já funcionaram de acordo com crenças conciliadas.

Uma empresa que opta por não atuar isoladamente, ou seja, com uma cooperação empresarial, viabiliza uma série de necessidades satisfatórias, onde Amato Neto (2000) destaca algumas vantagens como a combinação de *know-how* e competências; partilha e desenvolvimento de conhecimentos; partilha de experiências, recursos e do respetivo processo produtivo, existindo divisão de riscos e custos; aumento da força competitiva através de uma maior pressão no mercado; fortalecimento do poder de compra; e por fim, obtenção de maior poder e força no mercado internacional. Com estas vantagens podem criar-se alternativas perante a concorrência,

que podem levar a um aumento da produtividade, devido à maior facilidade de conhecimento de mercado, através de um abrangimento na matéria-prima, mão-de-obra, informação, maquinaria, e até os respetivos produtos/serviços que poderão ser inovadores.

Um *cluster* geralmente provem de empresas da mesma região, gerando assim benefícios diretos devido à proximidade, onde a eficiência coletiva é facilitada. Isto acontece, segundo Humphrey e Schimtz (1998), devido à estimulação das especialidades de cada empresa; surgimento e partilha de *stakeholders* e serviços financeiros e tecnológicos; agentes de vendas internacionais; facilidade na angariação de colaboradores qualificados. Neste sentido, surgirá um desenvolvimento local devido a benefícios económicos e sociais, através do dinamismo de negócios local e geração de empregos. É importante ainda referir que em relação aos *clusters*, o conceito estende-se preferencialmente à concentração geográfica e setorial de empresas, partilhando processos de inovação. Assim podem-se obter ganhos de eficiência coletiva, retirando valor das economias externas e da ação conjunta (*Porter, 1998*). Um exemplo em Portugal é o caso do mobiliário na cidade de Paços de Ferreira, onde inclusive, a IKEA decidiu colocar a sua sede, devido ao forte *know-how* neste segmento de mercado, nesta cidade. A nível mundial, temos como exemplo, Silicon Valley, onde querem e estão inseridas as melhores empresas do mundo.

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E RESPETIVA ABORDAGEM

O negócio da Jordão é produzir e vender equipamentos frigoríficos para os segmentos HORECA, retalho alimentar e para a grande distribuição. A Jordão assumiu uma estratégia de criação de valor aos seus colaboradores, instaladores e agentes importadores, usando como referência a qualidade dos equipamentos, a pontualidade dos prazos, a fiabilidade do negócio e ainda o *design* que incorpora nos seus produtos.

O Sr. José Júlio Jordão fundou a empresa em 1982, a qual é liderada pelo Diretor Geral, Engenheiro Isidro Lobo, há 16 anos. Este, coordena uma equipe constituída por cinco diretores funcionais, onze departamentos e quinze chefes de equipa, onde no total existem 129 trabalhadores na empresa.

O mercado nacional é liderado pela Jordão, no qual detém cerca de 35% da sua faturação, equivalendo a uma quota de mercado de 20%, onde os principais concorrentes são a ARNEG, a FRIEMO, a FRILIXA e a MAFIROL. O mercado internacional a empresa representa cerca de 65% das suas vendas, onde o setor é liderado essencialmente por empresas italianas, tais como a EPTA GROUP, IFI, ISA e LOGIKA/DEBLASI.

Em Fevereiro de 2013 a Jordão foi considerada pela revista Exame, a 65ª melhor empresa para trabalhar em Portugal.

A Jordão geralmente não discute as primeiras ideias com um possível futuro cliente. É o próprio distribuidor/instalador que aparece como primeiro contacto, transmitindo ao possível cliente final as várias ideias e produtos através de catálogos, tendo todos eles formação prévia. A empresa tem, no entanto, também desenvolvido de forma crescente esforços próprios de aumento das vendas. A política de promoção da empresa é essencialmente através de feiras e exposições, estando agora a investir no marketing relacional e experimental. Devido à experiência adquirida, a Jordão nos últimos tempos, decidiu conceder mais apoio ao seu cliente (instalador). A Jordão oferece uma visita à empresa aos clientes e respetivos técnicos (onde todas as despesas são pagas), para receberem formação, tanto na parte técnica como na parte comercial, e assim dominarem todo o processo, facilitando a venda e manutenção dos equipamentos. A opinião dos técnicos relativamente ao produto é deveras importante, na medida em que se eles gostarem e se

adaptarem bem ao produto, irão mais facilmente e de uma melhor forma, propor aos seus clientes os produtos da Jordão.

A angariação de clientes através da presença em feiras e exposições, passa por um aprofundamento das relações pessoais e por um aprofundar do conhecimento da empresa. Após estes primeiros contactos pessoais, geralmente é definida uma reunião para conhecerem a empresa, todos os produtos e debaterem ideias sobre adaptações ou alterações que melhor possam servir as necessidades concretas do cliente, bem como questões de prazos de entrega, preços e garantias, para se chegar a acordo. A Jordão oferece a estadia aos possíveis futuros clientes finais, os denominados de *end-users*. Estes, sabem desde o início que o produto não será “vendido” diretamente da Jordão, mas sim pelos respetivos instaladores da zona. Caso seja o cliente final a escolher o instalador associado à Jordão, o preço acordado já terá a respetiva margem para ele. A importância da manutenção e da garantia de serviço de proximidade, que só os instaladores podem dar, faz com que a Jordão não tenha intenção de saltar por cima das empresas instaladoras com as quais tem relações de longo prazo, mas antes querer apenas reforçar os laços e a qualidade do ajustamento do produto aos consumidores finais.

Outra forma de atuar da Jordão, é ir de encontro diretamente com os arquitetos que estão responsáveis por projetos, para demonstrarem a qualidade da Jordão, para assim se conseguir penetrar nesses projetos e passar a fazer parte do leque de fornecedores desses mesmos arquitetos.

Como forma de minorar os produtos não-conforme, a Jordão começou a ter reuniões prévias com o cliente final, pois até então, surgiam muitas encomendas não adequadas ao que se poderia oferecer, e por vezes, o fornecido não correspondia totalmente ao que o cliente pretendia. Passaram então a haver reuniões com a presença da equipe da Jordão, o cliente final e o respetivo instalador, sendo assim encurtado o tempo de estudo e desenvolvimento, evitando-se atritos de comunicação.

Relativamente à gama de produtos da Jordão, cerca de 80% das vendas são produtos customizados, onde existem os produtos *standard*, mas que se adaptam às medidas do cliente. O que a Jordão não permite é alterar o comprimento de uma vitrine frigorífica, pois têm os moldes, onde se faz a injeção de gás, os vidros e os suportes, portanto uma série de condições que não podem ser alteradas. Apenas se pode adaptar os produtos nas partes neutras, isto é, na estrutura metálica. Outra característica que vai de encontro às necessidades do cliente é o grande leque de produtos que apresenta. A Jordão há cerca de 20 anos, apercebeu-se que em determinadas lojas

da mesma rua, utilizavam o mesmo produto/vitrines devido à pouca diversidade. Mas aperceberam-se que cada vez mais cada cliente quer o seu produto. Mais tarde, com a entrada de arquitetos e *designers* para este ramo, o mercado começou a requerer produtos muito personalizados e próprios à respetiva “casa”. Hoje a empresa considera, se o cliente optar por tal, que o próprio cliente faça a decoração da vitrine, ficando a Jordão apenas encarregue pela fabricação do produto. Ainda outra hipótese, é o cliente enviar o desenho do que pretende, e se viável, a Jordão confirma a execução do mesmo.

Devido à internacionalização da Jordão e consequente crescimento, vai-se apercebendo de características importantes nos seus clientes. Uma dessas características, é que geralmente preferem os equipamentos totalmente completos, desde a montagem, instalação, ligação, para de certo modo, ser mais fácil e não existir qualquer tipo de problemas. Portanto, o que a Jordão faz, é essencialmente a própria customização de vitrines à medida com base nos produtos standard. Isto torna-se numa grande vantagem, conseguindo ter preços competitivos, rapidez, alguma flexibilidade e principalmente, tal como a empresa é conhecida, qualidade.

Uma aposta recente da Jordão passa por ter, a acompanhar grandes clientes, simultaneamente um técnico na parte das estruturas metálicas e outro na parte da termodinâmica. Assim, quando existe uma grande obra e/ou os produtos são novos, estes dois técnicos vão dar apoio ao respetivo instalador na parte da montagem. Esta é uma nova metodologia, da qual a Jordão espera futuramente obter um bom retorno. Sempre foi dado apoio aos instaladores, de forma esporádica e através da formação, mas a empresa está agora a assumir uma organização mais formal e sustentada deste apoio.

A internacionalização foi um dos fatores que obrigou a alterações no seio da empresa, expondo-se a novos desafios. Por exemplo, no Brasil, as obras têm em média 400 m² (quatro vezes mais do que em Portugal). Estas lojas de grande dimensão requerem muito equipamento. Nestes casos, o respetivo importador/distribuidor está responsável por trazer a conhecer à Jordão, o arquiteto e responsável da obra. É na sequência destas visitas que o negócio é efetivamente fechado, onde todos os pormenores em dúvida por parte do importador, são tratados com os dois técnicos da Jordão que acompanham cada processo.

O Processo de Internacionalização

A Jordão iniciou o seu processo de internacionalização, um ano e meio depois do início de atividade, começando a exportar para uma empresa Holandesa, denominada de *Bekoma*. Esta conseguiu obter contactos da Jordão através da embaixada. Após este primeiro contacto, com o qual ainda mantêm uma boa relação de negócios, o marketing “boca-a-boca” foi surgindo e logo de seguida apareceram empresas na Bélgica, França e Noruega. A Jordão foi descoberta por esta primeira empresa denominada de Bekoma, após esta ter feito uma análise de concorrência à empresa Trimco (também portuguesa e de equipamentos de refrigeração), onde atualmente se encontra fechada. A Bekoma cooperava com a Trimco, que assim conheceu a Jordão e através da embaixada enviaram os contactos. Posteriormente ao contacto da Bélgica, surgiu uma empresa de França e de seguida Norueguesa. Os clientes em França alargaram imenso, onde inclusivamente, a Jordão recebeu da Câmara de Comércio Luso-Francesa um trofeu das empresas que melhor cooperava com o mercado francês. Este mercado francês, sempre foi estável para a Jordão e sempre foi o país para onde se vendeu mais, embora no ano de 2013 as vendas tenham descido mais de 30%.

Neste momento, a Jordão exporta para cerca de 45 países, onde a estratégia de internacionalização tem vindo a alterar. Negociação direta com arquitetos de obras, investimento em *designers* e técnicos em estruturas metálicas e na parte da termodinâmica, e ainda a preocupação em obter certificados para todos os seus produtos, são algumas características onde se verifica uma alteração de uma atitude passiva, para uma estratégia ativa. Neste sentido, deparamo-nos que a Jordão está a desviar-se do alinhamento da estratégia do mercado português (engenharia) e está a direccionar-se com força para a parte comercial, que até então era quase nula no processo de internacionalização.

Relativamente aos instaladores (clientes) em França e também nos outros países, não se concentram nas regiões onde inicialmente começaram, mas globalizaram-se pela área de todo o país, acontecendo por vezes de na mesma área/região encontrarem-se mais do que um instalador. A Jordão tenta evitar sempre estas situações porque não trás benefícios para nenhuma das partes. De salientar que na maior parte dos países, existe apenas um importador.

A Jordão Cooling Systems encontra-se presente também na América onde é um mercado bastante característico. A exigência de certificados de produto é uma particularidade que dificulta a entrada neste país. Neste sentido, a Jordão encontra-se a proceder à certificação ETL dos seus

produtos. Esta exigência do mercado Americano não é a mesma do mercado Europeu, por isso é que o “*chinese equipment*” consegue entrar de qualquer forma. Portanto, quando se cria uma loja na América, se determinado produto não estiver certificado, não passa na “inspeção”. A Jordão apenas se encontra agora a proceder à certificação, mas já vende para lá há cerca de 10 anos. Isto acontece, porque quando existe uma remodelação numa loja, não necessita obrigatoriamente de produtos certificados.

Para além dos E.U.A., a Jordão quer aumentar as suas vendas no Brasil e já começou a exportar para África, onde estes essencialmente preferem produtos robustos para haver menor possibilidade de avaria, embora a África do Sul seja um grande concorrente da Jordão e que detém grande parte do mercado em África.

Estratégia de Negócio

A missão da Jordão é definida pelos seus responsáveis como “conceber soluções inovadoras de frio com saber e qualidade”, onde se pode verificar que, efetivamente a empresa aposta na I&D, principalmente através de parceiras com a Universidade do Minho. Deste modo, é que a Jordão conseguiu desenvolver mais o seu sistema de frio.

A Jordão tem todos os anos objetivos traçados, estando por cada um deles uma pessoa responsável para que se cumpra esse determinado objetivo.

Análise SWOT

Forças (S)

1. Vincada orientação e experiência exportadora;
2. Geração de fatores dinâmicos de competitividade, a nível de *design* e de custos da empresa, principalmente no transporte dos produtos;
3. Capacidade de competir em mercados mais exigentes e fidelizar clientes;
4. Grau de motivação dos RH como um dos drivers dos negócios;
5. Design;
6. Tempo de resposta;
7. Qualidade técnica dos produtos;
8. Agilidade dos produtos (estrutura modular permite adaptar).

Fraquezas (W)

1. Plataforma das TIC's para disponibilizar informação a tempo e atual;
2. Na distribuição a capacidade para influenciar prescritores e *end-users* é reduzida;
3. Layout produtivo disperso por três unidades fabris e, por isso, fluxos de pessoas e matérias insuficiente, não conseguindo assim desenvolver uma completa linha de produção;
4. Capacidade de financiamento;
5. Dimensão;
6. Imagem do País.

Oportunidades (O)


1. Valorização dos produtos, diferenciando-os nos atributos *design* e preço-qualidade, posicionando-os nos segmentos de maior valor acrescentado;
2. Fortalecer relações com operadores estratégicos globais para desenvolver produtos customizados;
3. Referenciação nos portais de *procurement*;
4. Estratégias de prospeção em novos mercados.

Ameaças (T)

1. Perda de competitividade nos segmentos *low-cost* pela emergência de novos *players*, nomeadamente asiáticos;
2. A moda das linhas direitas nos vidros, menos exigente em termos técnicos, colocou no mercado novos fabricantes;
3. Ameaça ecológica do gás R404A, que são gases de refrigeração, os hidrofluorcarbonatos, detendo componentes que são destrutivos à camada de ozono embora não incluam cloro;
4. Dependência relativa dos canais a jusante dos canais de distribuição, onde todos os produtos no fim da semana têm de estar preparados para a distribuição e assim maximizar as cargas;
5. Grau de concentração atual nos mercados comunitários.

Síntese Gráfica da Análise SWOT

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	W1	W2	W3	W4	W5	W6
O1														
O2														
O3														
O4														
T1														
T2														
T3														
T4														
T5														

 Relação dos pontos fortes e pontos fracos com as ameaças e oportunidades

FONTE: Realizado pelo autor

As características que são consideradas pontos fracos ou ameaças à empresa, devem ser combatidas com os pontos fortes e oportunidades.

Cadeia de Valor

Logística dos aprovisionamentos

- Alianças com fornecedores estratégicos
- Standarizar componentes para negociar volumes
- Passagem de papel *light* a *full*
- Gestão outsourcing (make or buy)
- Definição de estratégias de mudança de fornecedores
- Implementação de um modelo *Strategic Sourcing*

Estratégia de Comunicação

A Montante

- Encomendas especiais
- Customização
- Reclamações

A Jusante

- Prazos de entrega
- Preços
- Resposta a reclamações
- Formação
- Boas práticas de Recursos Humanos
- Dinâmica de novos desenvolvimentos de projetos
- *Green Sourcing* e preocupação ambiental

Transversal

- Encomendas especiais
- Customização
- Alterações ao produto
- Especificações de clientes

Produção

- Uniformização, Inovação & Desenvolvimento
- Redefinição de *layouts*
- Diminuição de prazos de entrega
- Otimização de *stock's* de produtos intermédios
- Flexibilidade e polivalência dos RH
- Customização: soluções e projetos
- Personalização e *design* inovador

Logística da Distribuição

- Transporte pela Jordão ou *Outsourcing*
- Montagens em mercados/clientes estratégicos
- Redução do ciclo de estratégias de promotores de vendas
- Adoção de estratégias de promotores de vendas
- Redefinição e redenominação de redes de parceiros (agentes, distribuidores, instaladores)

Finanças

- Risco comercial
- Otimização dos *cash flow's* (recebimento vs pagamento)
- Estratégias de *Hedging*
- Margem Bruta
- Custo do Capital

Pós-Venda

- Reclamações
- Acessórios
- Apoio técnico

Modelo Organizacional

O modelo organizacional é centralizado e tem em linha, cinco níveis hierárquicos. Um modelo funcional, com um diretor-geral e cinco direcções funcionais - industrial, comercial, qualidade e ambiente, administrativa e financeira, e por fim a informática.

O conselho consultivo liderado pelo diretor-geral, que integra as cinco direcções e os responsáveis pelo departamento de marketing e comercial, reúnem-se mensalmente de forma a criar uma estrutura de apoio ao líder na gestão operacional. Outro órgão de STAFF é o grupo estratégico da direcção, que se reúne trimestralmente, que inclui o diretor-geral, o conselho consultivo, os responsáveis pelos onze departamentos e ainda os 15 chefes de equipas de trabalho.

A parte interna na lógica da cadeia de valor, agrega as atribuições relativas à engenharia do produto, do processo e equipamentos, das compras/aprovisionamento, e da produção e expedição.

A logística externa (transporte e montagem) é atribuição e competência dos agentes/instaladores, devidamente formados e certificados, sem intervenção direta da Jordão.

A Proposta de Valor para o Cliente

A orientação ao mercado é, desde o início do negócio, um objetivo estratégico adotado pela liderança da Jordão. Assim sendo, a monitorização da satisfação dos clientes agrega quatro requisitos fundamentais, como a fiabilidade, prazo de entrega, *design* e qualidade-preço. Segundo dados recolhidos, o atributo *design* é claramente diferenciador, pelo que cria uma vantagem competitiva para a Jordão e um excedente para o cliente. Isto trás ganhos em valor para o negócio e, naturalmente, na fidelização de clientes/*end-users*.

A visão estratégica da Jordão é procurar, ativamente, negócios em todo o mundo e, com a crise económica internacional, abrem-se oportunidades em novos mercados (caso do Brasil, Marrocos, Chile, USA e Chipre).

Os clientes finais são geralmente desconhecidos. Os serviços pós-venda e garantias são, grande parte dos negócios, fonte de informação privilegiada para o desenvolvimento de clientes finais, com sentido estratégico.

Plano de Marketing

Produto

A Jordão apresenta uma carteira de produtos com mais de 25 famílias em modelos *standard*.

A empresa pretende dar relevo a duas orientações emergentes, sendo uma delas a transição do conceito de máquina pelo conceito de móvel, pois não é só um aparelho que tem os produtos expostos, mas também um elemento decorativo, com personalidade e presença estética. A outra questão é o desenvolvimento de soluções personalizadas adaptáveis às exigências crescentes dos clientes, obrigando a uma flexibilidade nas áreas produtivas.

Devido à engenharia de produto são lançados dois novos modelos todos os anos. Para o desenvolvimento de novos produtos, a empresa usa uma espécie de diagrama “espinha-de-peixe” para que surjam novas oportunidades de diferenciação e de liderança no segmento.

Preço

Normalmente quem define os preços é o cliente (*price taker*), embora anualmente possa haver ajustes na tabela de preços. A política de preços é estabelecida fundamentalmente pela sustentabilidade dos rendimentos, nas margens e na libertação de fundos do negócio. O preço de venda aos instaladores pretende cobrir os custos de distribuição física (transporte, armazenamento e instalação), os gastos de comercialização (rede de vendas, publicidade, promoção, serviço pós-venda) e os custos financeiros (stocks).

Promoção

A publicidade dos produtos Jordão é feita de várias formas dependendo dos alvos a atingir. A força das vendas tornou-se um fundamental promotor, tendo ajuda dos promotores de vendas e das redes sociais. Nas feiras e exposições no estrangeiro é onde “caem” os negócios, conseguindo assim rever e fidelizar antigos e novos contactos. Fazem ainda publicidade através da revista Exame e COOL (revista da Jordão). Optam também por fazer parcerias com universidades, “show-room” em pequenos ambientes (IKEA) e têm a totalidade da porta aberta para visita às instalações. Procuram uma abordagem direta a arquitetos, *designers* e operadores-chave.

Distribuição

O canal de distribuição da Jordão é um circuito padronizado, conhecido pelo “business flow” onde o produto *Jordão Cooling Systems* passa para o importador e distribuidor, de seguida para o distribuidor e instalador, até que chega ao cliente final. Este processo aplica-se no mercado internacional, enquanto que no mercado nacional é retirada a parte do importador.

Sustentabilidade do negócio

Devido às competências desenvolvidas no que concerne à gestão do negócio, foram adquiridas particularidades para o sucesso futuro e competências para o “fazer” no presente. Na Jordão “não se gere o que não se mede”, aplicando apenas práticas úteis e essenciais que vão de acordo para a satisfação do cliente.

A Jordão sobressai-se com os seus fatores de diferenciação (design e relação qualidade-preço) relativamente à concorrência. Já há mais de uma década, que a criação de valor é avaliada pelos seus clientes. Assim, todos os requisitos (práticas, produtos, capital humano...) são conhecidos e tornam-se práticas diárias desde a linha de produção até à expedição.

Com a presença nos mercados internacionais desde 1983, criaram-se aptidões de como dialogar e estar, seja com novos produtos, seja em novos mercados. Com as feiras internacionais a empresa consegue demonstrar o valor daquilo que produz.

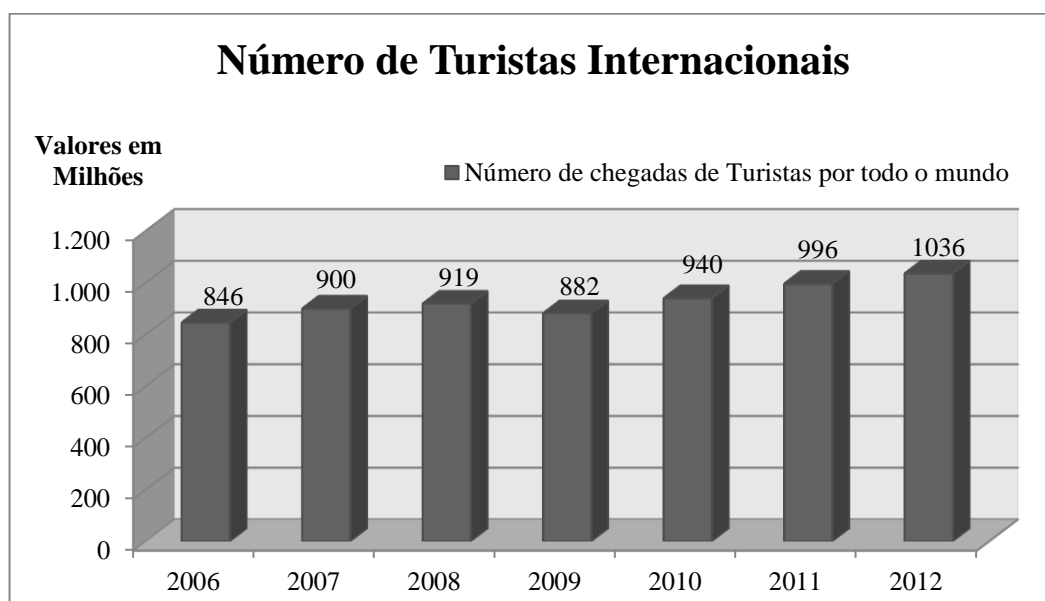
Ainda outra questão pertinente, é a prudência no crescimento sustentado dos rendimentos e uma gestão ativa dos gastos. Tudo isto são fatores que garantem a sustentabilidade futura do negócio da Jordão.

O MERCADO

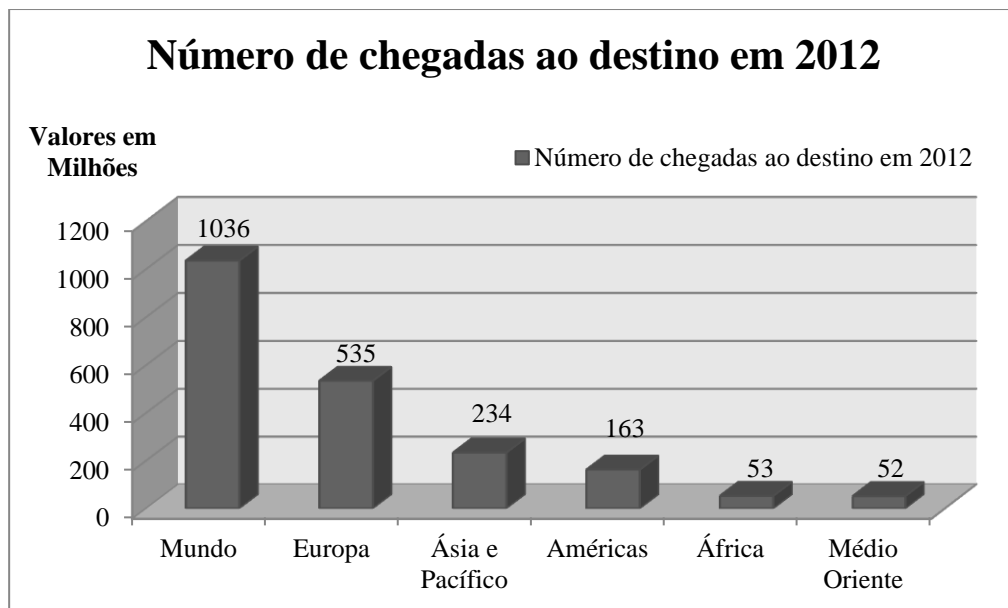
A Jordão tem um leque alargado de mercados para onde opera, desde mini, super e hipermercados, a talhos e pastelarias, e parcialmente ao canal HORECA, faltando apenas o mercado hoteleiro.

Sendo o mercado da hotelaria bastante complexo, a Jordão poderia eventualmente beneficiar com a venda dos seus produtos para este segmento. Todos os hotéis têm a secção de restauração, sala de pequenos-almoços, quartos com pequenos balcões frigoríficos, e por vezes, lojas incluídas no hotel que necessitam de equipamentos de refrigeração. Neste sentido, devido à larga gama de produtos, tendo em conta obviamente algumas alterações e um desenvolvimento de produtos específicos para este mercado, poderia passar por aposta neste segmento por parte da Jordão. Trata-se de um segmento de mercado enorme e que para além de serem clientes exigentes, necessitariam de uma elevada escala de produtos. Teria de haver realmente várias mudanças na empresa, quer a nível estrutural, como a nível da linha de produção, pois entrando num mercado assim, a empresa teria de estar preparada para possíveis picos de encomendas.

No mercado hoteleiro, para além de se poder fornecer para hotéis em construção, podem ser adquiridos hotéis que necessitam de remodelação ou até mesmo revisão e manutenção dos equipamentos.



Fonte: Instituto Nacional de Estatística



Fonte: Instituto Nacional de Estatística

Ao fazer uma análise do setor turístico e consequentemente da hotelaria, deparamo-nos que o número total de chegadas de turistas internacionais em todo o mundo, tem vindo a aumentar ano após ano com exceção de 2009. Com dados recolhidos do INE, relativamente ao ano de 2013 (últimos dados), o número total de turistas foi de 1036 milhões por todo o mundo. Mais de metade deste valor (535 milhões), tiveram como destino a Europa, sendo de longe o Continente preferido dos turistas.

O turismo tem sido a aposta de cada vez mais países, onde para isso necessitam não só, mas também, da construção/remodelação de hotéis. No continente africano, estando todo ele em expansão, no primeiro trimestre de 2013 segundo o jornal “sol”, em Macau p. ex., encontrava-se em construção 11 hotéis e ainda 27 projetos em desenvolvimento. Nos E.U.A., na China, na Índia e no Brasil, são onde se constroem mais hotéis atualmente. Embora a Jordão exporte para 45 países, a China não é um deles e continuará a não o ser, pois faz parte da estratégia da Jordão. Dos restantes países que mais hotéis constroem, a Jordão já está lá inserida, pelo que seria um pouco mais facilitada a sua entrada para este segmento de mercado.

Hóspedes em milhares	1º Trimestre		
Nacionalidade	2013	Δ % 13/12	Quota %
Portugueses	1.172	-4,4	49,1
Estrangeiros	1.215	11,8	50,9
Total	2.387	3,2	100

FONTE: Instituto Nacional de Estatística

Dormidas em milhares	1º Trimestre		
Nacionalidade	2013	Δ % 13/12	Quota %
Portugueses	1.950	-4,0	30,9
Estrangeiros	4.353	10,9	69,1
Total	6.303	5,8	100

FONTE: Instituto Nacional de Estatística

A nível nacional, no ano de 2009 existiam 1988 hotéis por todo o país, detendo assim 274 mil camas, onde recolheram 13 milhões de hóspedes. Os últimos dados, dizem que em Portugal, no ano de 2012 existiam 2046 hotéis, detendo 300 mil camas, onde acabou por se acomodar 14 milhões de hóspedes. Os hotéis com maior representação são os de 3 estrelas, mas logo de seguida com quase 40% da oferta nacional, vêm os de 4 e 5 estrelas, e são este tipo de hotéis que mais têm crescido. A Jordão trabalha com mais força para o segmento médio/alto, o que indica que seria, à partida, que seria uma boa aposta neste mercado. Mais de 50% dos hóspedes que Portugal, são oriundos de 4 países, do Reino Unido, Espanha, Alemanha e França. Portugal tem tido cada vez maior afluência de turistas, tendo em 2010 sido o segundo país da OCDE em que o turismo mais pesava no PIB, e o terceiro da Zona Euro em que o setor do turismo mais pesava nas exportações. Esta indústria do turismo, tem contribuído muito para o desenvolvimento de Portugal, sendo o sector que melhor reflete as modificações provocadas na sociedade.

Relativamente às previsões, a World Trade Organization¹ prevê que em 2030 as chegadas internacionais de turistas pelo mundo, duplique o valor de 2010, chegando assim aos 1,8 mil milhões. A estimativa é que o crescimento anual seja de 3,3%, equivalendo assim a um aumento

¹ In “Turismo – Evolução crescente e Perspetivas” – Banco Espírito Santo, Junho 2013

de 43 milhões de turistas por ano. Uma outra estimativa, segundo também a WTO, é que as economias emergentes (Ásia, África e Médio Oriente) vão crescer cada vez mais a nível de receção de turistas, ao invés das economias avançadas. África e América do Sul, nomeadamente o Brasil (devido também ao mundial de futebol), têm evoluindo bastante a nível de hotelaria nos últimos anos e as previsões é que irão ter um crescimento ainda maior no futuro. Até ao final de 2014, está previsto que no Brasil se inaugurem 198 hotéis. Os 5 primeiros países com melhores perspectivas de negócio a nível hoteleiro, é a Indonésia em primeiro lugar, seguida do Brasil, Rússia, Estados Unidos e a Índia.

Posto isto, verifica-se que o setor hoteleiro está e continuará em expansão e é neste sentido que pode ser uma mais-valia, principalmente a nível internacional para a Jordão. Para além dos hotéis que vão ser construídos, já existe uma quantidade enorme de hotéis existente, que mais cedo ou mais tarde irão necessitar de serem fornecidos. Sendo um mercado bastante complexo, a concorrência torna-se elevada pois todos querem agarrar estas oportunidades volumosas. É com certeza um mercado que traria bastantes dificuldades devido ao nível de exigência, quer na estética dos equipamentos quer nos prazos de entrega, mas tornar-se-ia um desafio saudável para a própria Jordão. A questão mais pertinente, poderá ser o modo de entrada neste mercado, o qual descrevo a seguir através de uma estratégia coletiva.

Cluster

O conceito de *cluster* foi introduzido pelo célebre Michael Porter (1990), em que, essencialmente, empresas semelhantes colaboram entre si de tal forma pelo qual se tornam mais eficientes. Num *cluster*, pode existir cooperação horizontal, em que usualmente são acordos entre empresas do mesmo setor, que geram “alianças estratégicas”. Ou então, pode ser através de cooperação vertical, a qual envolve distintas empresas quer de fornecimento, quer empresas de distribuição e até clientes.

Um exemplo de um *cluster* que opera no segmento de mercado da hotelaria é o Hi.Global, embora não se encontre propriamente num conceito de *cluster* como habitualmente é conhecido. O caso da Hi.Global, é um exemplo interessante de *cluster*, em que interagem estratégias horizontais e verticais, em que as competências e produtos das diferentes empresas são complementares, procurando uma proposta de valor, principalmente junto de clientes que

valorizem ter um interlocutor único, em vez de vários. O aspeto de ter uma proposta mais alargada, fornecendo diferentes produtos de que a hotelaria necessita, podendo ir em alguns casos à execução de um hotel “chave-na-mão”, é seguramente valorizado, assim como os aspetos relacionados com a coordenação e sinergias de diferentes tipos.

As empresas incluídas neste cluster, são empresas com particularidades muito diferentes das muitas empresas de serviços que existem. Um aspeto curioso, é que por vezes a Hi.Global tenta resistir a certas associações, o que por vezes acaba por não acontecer, não conseguindo ganhar vantagens competitivas. É justamente isso que se procura e, conseguindo começar a demonstrar aos “sócios” as vantagens, consegue-se sair do ciclo vicioso, entrando num virtuoso. Um exemplo, ao nível da identificação e partilha de oportunidades de negócio: todas as empresas da Hi.Global têm a sua equipe comercial, que identifica oportunidades de negócio. Muitas vezes, nessas, há espaço para que outras empresas possam vender também os seus produtos (um hotel que precisa de camas, também vai precisar de colchões, torneiras, toalhas, tapetes, loiças, etc.).

A Hi.Global é um *cluster* com sede em Santa Maria da Feira, que integra empresas como a Lusotufo, Viriato, Amorim Revestimentos, Cifial, Costa Verde, Lasa, Molaflex e Recer. A trabalhar numa lógica de rede comercial comum e com estratégias que beneficiam do “know-how” e da experiência destas oito empresas, o risco de cada uma delas é menor. O *cluster* faturou 400 mil euros no primeiro ano (2010), e tem uma estimativa de 1,5 milhões até 2014 alavancando cerca de 100 milhões de euros o negócio dos parceiros, afirmando a qualidade dos produtos e serviços nacionais no mercado global. O presidente António Rocha, afirma que o objetivo é “oferecer à hotelaria e restauração mundial, soluções integradas de produtos e serviços em condições competitivas e com relevante incorporação industrial portuguesa”.

A Jordão como é uma empresa em que exporta 65% da sua produção, e a Hi.Global atua preferencialmente nos mercados externos, pois é nesses que as sinergias se tornam mais evidentes, poderá realmente haver aqui uma ligação inicial bastante atrativa.

A José Júlio Jordão, Lda. ao fazer parte deste *cluster*, tendo em consideração algumas adaptações, usufruirá de igual modo de um aumento no volume de negócios, pois todas as empresas envolvidas trabalham nesse sentido. Ao recorrer à Hi.Global para se impor no mercado hoteleiro externo a nível de equipamentos de refrigeração, terá uma maior facilidade de entrada e possibilidade de sucesso, visto que o *cluster* já tem um alargado conhecimento de mercado e já está penetrado em mercados de grande crescimento a nível hoteleiro (América do Norte e Sul,

Rússia, Médio Oriente, África...). Cada vez que o *cluster* conseguisse um acordo com determinado hotel, a Jordão tornava-se também integrada nesse acordo, que consistia em fornecer os produtos das oito empresas já incluídas no *cluster*, e no caso da Jordão, fornecer equipamentos de refrigeração. Assim sendo, para além da Jordão conseguir-se internacionalizar mais facilmente através da Hi.Global, conseguirá obter uma poupança de custos elevada, pois não terá de investir tanto no estudo de mercado e na procura de novos clientes. Portanto fará parte também de um leque de oferta mais abrangente (informação, tecnologia, design...).

Um problema que terá de ser preciso ter em consideração, é que com certeza que a Jordão irá necessitar de ajustar o seu processo de produção, provavelmente colaboradores, espaço de fabricação, forma de trabalhar... Esta é sem dúvida uma questão que precisa de ser bem abordada antes de qualquer decisão.

DISCUSSÃO CRÍTICA

A internacionalização das empresas, neste quotidiano, surge como forma a contrariar os desequilíbrios frutos da crise, sendo um tema agradável e atual. No caso da Jordão, tal como referido, a internacionalização surge de forma involuntária, isto é, não houve uma procura e um estudo ativo para com o mercado externo. Lógico, que posteriormente a Jordão passou de uma postura passiva, para uma postura ativa, verificando assim se deveria alterar o seu modo de internacionalização, e para que países deveria também começar a vender.

Ao fazer a ligação entre o caminho traçado pela Jordão e o que foi descrito na revisão de literatura, verificamos que a empresa aproximou-se do modelo de Uppsala. Sendo este modelo, considerado como um processo gradual na questão da internacionalização, a empresa aumenta o seu envolvimento progressivamente. A Jordão, seguiu precisamente algumas etapas do modelo de Uppsala, tendo iniciado a sua atividade apenas para o mercado nacional (não existindo qualquer tipo de exportação), seguindo-se para a exportação indireta (através de agentes). O modelo diz-nos que após estas duas etapas, as empresas passam a ter subsidiárias de vendas locais, e posteriormente uma própria produção local. A Jordão optou por não prosseguir com as restantes etapas, fixando-se apenas na exportação.

A verdade é que a Jordão, adquiriu um crescente conhecimento, devido à captação de cada pormenor em cada operação, na sua experiência internacional, bem como a afetação de recursos ao mercado. No início, a falta de conhecimento, a falta de recursos, o risco iminente e a própria incerteza na gestão de todo o processo, eram abundantes. Com o devido tempo, com a aplicação e desenvolvimento de todos os recursos disponíveis, com a gestão organizada dos processos, a Jordão foi capaz de fazer a sua primeira exportação para o mercado holandês. Um mercado que parece ter uma distância física e psicológica considerável, mas que após a análise da empresa cliente (Bekoma) à Jordão, verificou-se que os produtos seriam os ideais para o mercado holandês.

É graças a este primeiro e atual cliente internacional, que a José Júlio Jordão Lda., detém atualmente uma vasta experiência e sofisticação na indústria do frio. É deste modo que se confirma, que as redes de *network* são essenciais no mundo empresarial. A empresa holandesa, para além de ser um cliente constante, tornou-se desde logo um “amigo” para a Jordão. Recomendou a Jordão, a outras empresas que tinha bom contacto, onde assim surgiram mais três

novos clientes de diferentes países. Onde no início tudo se espera que seja mais complicado, principalmente na angariação de novos clientes, tornou-se uma ação facilitada para a Jordão.

Tal como já referido, a Jordão estreia-se no mercado internacional para a Holanda, onde a empresa *Bekoma* é que teve a iniciativa de procurar uma outra indústria de frio para cooperar. Após várias reuniões e discussões entre empresas, foi somada a primeira venda por parte da Jordão, legando boas impressões de honestidade, profissionalismo e empenho. A relação entre as duas empresas foi aumentando proporcionalmente com o número de encomendas. Deste modo, visto que a fiabilidade da Jordão era grande, foi aconselhada uma outra empresa (Belga) para a Jordão fornecer os seus produtos. Neste sentido a Jordão apercebeu-se que poderia eventualmente predefinir este modo de internacionalização, através da sua rede de contactos. Apostou na honestidade do seu trabalho, usufruindo de produtos de qualidade e após cada cliente que “angariava”, tirava partido para chegar a outros clientes. Hoje em dia, através deste processo e com um investimento feito no departamento comercial e de marketing, a Jordão tem clientes em 45 países, onde em alguns deles tem mais do que um distribuidor.

O tipo de mercado que a Jordão entrou, deve-se essencialmente ao seu primeiro contacto internacional, onde que com a sua experiência e espírito de ajuda, soube direccionar e aconselhar a Jordão. Desta forma, tiraram partido as duas empresas, pois a Jordão para além de assim ter-se desenvolvido mais facilmente no mercado internacional, onde consequentemente conseguiu obter um melhoramento dos seus produtos, conseguiu distinguir a empresa *Bekoma* como cliente preferido e chegarem acordos e condições mais competitivas.

De entre as variadas formas de internacionalização e dos diferentes modos de entrada, o processo escolhido pela Jordão acabou por ser o mesmo desde os seus primórdios até aos dias de hoje. Tal como refere Dunning (2000), a empresa deve analisar primariamente as suas vantagens *ownership* para verificar se tem alguma vantagem específica e competitiva perante os concorrentes e o respetivo mercado externo. A Jordão, nunca estando no mesmo nível dos seus concorrentes italianos (enorme poder de *design* e inovação), é bastante reconhecida e aconselhada por todo o mundo, pois através das parcerias que têm, nomeadamente com Universidades, conseguiram desenvolver um sistema de alta qualidade de refrigeração, o *design* é bastante atrativo e a mão-de-obra e a matéria-prima em Portugal não são elevadas, pelo que conseguem obter um preço-qualidade excelente. Relativamente à *location* elegida pela Jordão, que continuou a ser a mesma, apenas aumentando as suas instalações, deve-se às políticas de gestão

da empresa. É certo que situada também noutros países, iria obter possivelmente uma amplitude maior de matérias-primas, beneficiar de um país em crescimento económico e seguramente facilitar o acesso a mercados vizinhos. Mas, Portugal embora seja um país pequeno, foi onde a Jordão nasceu e sempre conseguiu exportar através dos seus clientes/instaladores em cada país, preferindo assim por não entrar em aventuras radicais e dispendiosas, e optar por um processo menos arrojado, não produzindo e distribuindo os seus produtos de outra forma. De salientar que, para uma empresa estar sediada em determinado país, precisa de ter bons conhecimentos dessa cultura e averiguar bem a forma de atuação nesse mercado. Fatores importantes são também as questões burocráticas das instituições governamentais, o custo de financiamento, o tipo de economia (aberta/fechada), os hábitos de consumo da própria população, a estabilidade social, não esquecendo também a concorrência local e o grau de expansão. Uma vez conhecidas as vantagens e desvantagem dos fatores estudados por Dunning (2000), nomeadamente as *ownership* e *location*, é também dado como essencial refletir sobre a *internalization*, questionando assim a forma de entrar/atuar noutros países. A Jordão não atua diretamente nos países que exporta, isto é, os clientes da Jordão são os distribuidores e instaladores dos respetivos países. Esta é uma opção confortável, uma vez que não enfrentam diretamente o cliente e não têm despesas com mais colaboradores para fazerem a venda do produto. Neste caso, o departamento de marketing e também o departamento comercial, têm de ter elevado peso para conseguirem estar sempre a angariar novos clientes, sendo estes em diferentes áreas para não concorrerem entre si. Por outro lado, estes clientes da Jordão, podem também ser clientes de outras empresas e eventualmente pertencentes, de igual modo, a uma indústria de frio. Assim a Jordão tem de conseguir bons incentivos para com os seus clientes, nunca desviando o foco dos seus produtos de qualidade.

A Jordão, sediada em Portugal, usufruindo dos salários relativamente mais baixos comparativamente aos restantes da Europa, usufruindo também dos conhecimentos e investimentos aplicados e ainda da própria estratégia de gestão, tem obtido resultados progressivos a nível de faturação. Assim, beneficia da sua cadeia de valor, ao obter recursos financeiros, tecnológicos e naturais e também usufrui do ambiente cultural e social e da disponibilidade dos recursos. Pode existir alguma perda relativamente ao sistema político-legal, onde a nível nacional as empresas descontam bastante para o estado comparativamente a outros países.

A empresa não deverá optar pelo IDE, pelo menos na Europa e também no continente Africano pois para além das escalas e da necessidade de uma capacidade financeira enorme, a concorrência é bastante presente. A possibilidade de um IDE seria nos países onde os equipamentos são mais robustos do que na Europa, como por exemplo o Brasil que é um país em extremo crescimento, e nos EUA onde todos os equipamentos têm de ser certificados. Neste momento a Jordão já tem conhecimentos do formato de equipamento usado no mercado brasileiro e já se adaptou a esse mercado, criando vitrinas, murais, balcões, armários e bancadas com maior robustez. Relativamente aos EUA, a Jordão já tem quase a maioria dos seus produtos certificados e tem sido no continente americano onde têm crescido e assim encobrir o decréscimo do continente Europeu a nível de resultados da empresa. Nos maiores mercados da América, a Jordão optou por entrar de um modo diferente, tendo uma abordagem direta a grande clientes nomeadamente hipermercados, para especialmente captarem de uma forma mais firme os seus clientes. Deste modo, a verdadeira essência da empresa será efetivamente transferida para o cliente, assim como as possibilidades de *design* do produto, tamanhos, datas e respetivo sistema de energia. Acaba por se tornar num processo mais fiável para o cliente, podendo assim obter uma maior proximidade do que realmente deseja ou até ser melhor aconselhado.

Numa possibilidade de a Jordão entrar para o mercado hoteleiro, a estratégia seguida seria provavelmente a mesma, ou seja, uma venda não direta para os *end-users*, pois este mercado nunca seria o alvo principal. Caso a empresa optasse por outros modos de exportação, teria de haver maiores investimentos, o que *à priori* não vai de encontro com as políticas da empresa.

A empresa ao entrar neste mercado surgiriam inúmeras oportunidades, desde conhecimentos para a obtenção de outros clientes, até à inovação no formato dos equipamentos. Para além disso, teria uma enorme vantagem que é a expansão do seu mercado, não ficando tão restrito, abrangendo todo o canal HORECA. Com esta entrada também surgiriam limitações e riscos inerentes à empresa em lidar com este mercado. Teriam de ser alteradas e eventualmente aumentadas as linhas de produção e os respetivos modos de trabalho, ou seja, uma entrada neste mercado, não passaria por uma extensão natural do que a Jordão já faz. Haveria encomendas muito específicas, desde o modelo ao tamanho do equipamento, até às quantidades e prazos de entrega. Para além disso, teriam de ser estudadas as formas de manutenção e garantia dos equipamentos, onde por vezes este poderá ser um fator que limitaria o interesse de entrada por esta via em alguns mercados.

Tal como retratado anteriormente, na parte do mercado hoteleiro e do setor turístico, ambos apresentam um bom volume de turismo existente em todo o mundo, onde as perspetivas são promissoras. A aposta no mercado hoteleiro tem sido grande e as previsões são para um amplo crescimento nos países menos desenvolvidos, nas economias emergentes e em países como a Indonésia, o Brasil, a Rússia, os Estados Unidos e a Índia. Em Portugal o número de hotéis no últimos três anos também tem crescido, embora a um volume bastante reduzido, mas o nível de turismo tem aumentado consideravelmente. Mesmo não existindo um aumento significativo no número de hotéis em Portugal, existiam em 2012, 2046 hotéis, sendo grande parte deles necessita de remodelações.

Visto que o mercado hoteleiro é bastante complexo e que traria imensas dúvidas relativamente à entrada e aos custos associados, surgiu a hipótese de entrada no mercado da hotelaria via *cluster*, nomeadamente com a associação ao Hi.Global.

A Jordão associando-se a este *cluster* hoteleiro, usufruiria desde logo, da vantagem de não ter de ser a própria empresa a procurar clientes, conseguindo assim penetrar neste sector bem mais facilmente. A Hi.Global, tem responsáveis pela parte comercial, onde estes apresentam todos os produtos e serviços das empresas incluídas no *cluster*, aos seus clientes. Os hotéis beneficiam pois, com apenas uma empresa, neste caso um *cluster*, conseguem usufruir logo de vários produtos, tornando-se mais prático. Para além disso, a Jordão pode eventualmente beneficiar de contactos que surjam, onde dificilmente os obteriam caso não fizessem parte desta estratégia coletiva. Outro fator que se torna uma mais-valia, é a diminuição dos riscos e a poupança de custos associada à internacionalização para este mercado.

Com o contacto feito, verificou-se tratar de um *cluster* fechado, em que as empresas inseridas entraram ao mesmo tempo. Caso existisse a oportunidade de haver uma nova entrada, teriam de haver muitas alterações. No mundo dos negócios nada é impossível, mas a Jordão teria de efetivamente de realçar, para com o Hi.Global, o interesse da entrada e o quão benéfico poderia ser para o próprio *cluster*. No caso da Jordão, as vantagens estariam nos contactos existentes e futuros do *cluster*, na partilha de custos de internacionalização e consequentemente a redução do investimento e dos riscos inseridos. Tal como descrito no capítulo anterior, o Hi.Global não tem parceiros que produzam equipamentos de frio, verificando-se assim uma oportunidade de valor.

Supondo que a Jordão não tivesse possibilidade de corresponder à totalidade do fornecimento exigido, poderia surgir uma eventual necessidade de fornecimento em conjunto de equipamentos de frio, com empresa de referência dos hotéis.

As oito empresas incluídas no Hi.Global, oferecem uma vasta gama de produtos, nomeadamente, pavimentos têxteis, mobiliário, revestimentos em cortiça, materiais de construção, loiças em porcelana, publicidade e serviços, colchões e ainda, pavimentos cerâmicos. Perante estes produtos, apercebemo-nos que os produtos da Jordão podem encaixar neste *cluster*. Embora, poderá surgir um dilema com o tipo de indústria da Jordão. Isto é, a Jordão encontra-se numa indústria que, frequentemente necessita manutenção e assistência técnica. Os equipamentos da Jordão, têm uma garantia de 10 anos, onde posteriormente a isso, os equipamentos carecem de manutenção frequente. Nos produtos das empresas pertencentes ao Hi.Global, não encontramos nenhum que precise de um serviço pós-venda, mas, após a inclusão da Jordão neste *cluster*, tornam-se produtos centrais na venda de equipamentos de frio. Os equipamentos de frio, sendo produtos mais técnicos e com inúmeras especificações, é questionável a compatibilidade dos “vendedores” do Hi.Global. É sem dúvida uma questão pertinente e que terá o seu peso na tomada de decisão.

CONCLUSÃO

A José Júlio Jordão Lda. com uma existência de 33 anos, sendo que destes, detém 31 anos de presença internacional, onde beneficia ano após ano de uma vasta experiência que vão adquirindo, aplicando devidamente em prática todos os pormenores que julgam importantes após as reuniões trimestrais.

A Jordão, teve de certa forma, facilidade na angariação dos primeiros clientes internacionais, onde estes é que procuraram o fornecedor, o que não acontece com todos. Perante estes fatos, a Jordão não se mostrou passiva, e agiu ativamente à procura de novos clientes internacionais. Isto aconteceu de forma gradual, para que fosse tudo feito da melhor forma e cada vez melhor. Uma vez captada a atenção do cliente, o objetivo era conseguir manter a atenção frequentemente na Jordão. Para isso acontecer, teve de evoluir de forma progressiva, quer a nível de processos, do produto, na forma de exportação e um progressivo envolvimento na internacionalização. Uma situação que limitou a forma de comercialização da empresa, é a assistência necessária aos equipamentos. A capacidade financeira da empresa também não permitiu controlar essa fase pós-venda em alguns mercados.

Para os clientes, a Jordão ficou a ser uma empresa de confiança, que apresenta sempre qualidade nos seus produtos e estabelece uma ligação profunda com os seus clientes. É através destas redes de *network* e da forma de exportação dos seus equipamentos, que os clientes internacionais da Jordão tornaram-se fidedignos para com a empresa.

Esta empresa de equipamentos de refrigeração, aumentou substancialmente nos últimos anos, os países para onde exporta, embora o foco tenha sido no Brasil e ainda em vista os E.U.A., para colmatar a redução das vendas, especialmente da Europa. A Jordão tem aumentado o seu nível de faturação devido ao esforço feito pelos responsáveis pela empresa e por toda a equipe. Neste sentido, e visto que todas as empresas querem aumentar cada vez mais o nível de faturação, a ideia deste estágio foi perceber se seria vantajoso a Jordão ingressar num segmento mercado que não opera, via EEC, a hotelaria.

De grosso modo, a população em geral está cada vez mais direcionada para o turismo, assim sendo verifica-se um aumento no nível de exportação do turismo, no número de hóspedes, no número de dormidas, de voos, e consequentemente na construção/remodelação de hotéis. De

acordo com o Dr. João Camões, representante da Hi.Global, o qual se trocou algumas informações, estima-se que este *cluster* alavancará cerca de 100 milhões de euros entre 2010 (início) e 2014 para os seus 8 parceiros. Embora o *cluster* seja recente, as empresas nele incluídas já possuíam bastante experiência, produtos de qualidade e principalmente níveis competitivos.

Estando este *cluster* mais direccionado para a internacionalização, onde é também onde o setor do turismo mais evolui, seria interessante a Jordão integrar o grupo, até para obter novos contactos e também desenvolver de forma diferente os seus produtos. Tal como já referido, teriam de haver alguns esforços por parte da empresa, mas a curto prazo, a associação iria tornar-se vantajosa e benéfica. Com a criação deste *cluster*, consegue-se dar uma proposta de valor junto dos clientes, em que com apenas um interlocutor (Hi.Global), disponibilizam vários produtos. Conseguindo apresentar uma proposta para entrada da Jordão neste *cluster*, a Hi.Global passaria a usufruir de mais um produto no seu leque de produtos para hotelaria, o que à partida agradaria de igual modo os clientes da Hi.Global.

Devido à falta de interesse por parte da empresa, e às obras internas durante o período de estágio, que com certeza também condicionaram a pesquisa, não foi possível recolher dados para calcular os custos que a empresa teria com a entrada no *cluster*, caso fosse aprovado pela Hi.Global, ou seja, custos a nível de alteração do processo produtivo e dos próprios produtos, colaboradores, espaço, formas de trabalho... De facto, foi dado a conhecer que o Hi.Global, não está num conceito de *cluster* como habitualmente é conhecido, pois as empresas inseridas não são concorrentes entre si, mas sim, onde as competências e respetivos produtos são complementares entre si. Para além disso, não estão sujeitos a uma nova integração na associação, embora isso, com certeza pudesse ser reformulado consoante a proposta.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amato Neto, João (2000). "Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas". São Paulo: Editora Atlas.

and Development: Strategies and Management". Harvester Wheatsheaf & Prentice Hall.

Andersen, Poul Houman (2006). "Listening to the Global Grapevine: SME Export Managers' Personal Contacts as a Vehicle for Export Information Generation". Journal of World business. 41. (1). pp: 81-96

Baleiras, Rui Nuno. (2012). "Collective efficiency strategies: a regional development policy contribution for competitiveness enhancement", in Roberta Capello e Tomaz Ponce Dentinho (Eds). Networks, Space and Competitiveness: Evolving Challenges for Sustainable Growth. Pp: 207- 247.

Barros, Susana; Rosa, Luís Ribeiro; Paulino, Paulo Talhão et al (2013). "Turismo – Evolução recente e perspectivas". Departamento ES Research do Banco Espírito Santo.

Buckley, Peter J.; Cross, Adam; Tan, Hui; Xin, Liu; Voss Hinrich (2008). "Historic and emergent trends in Chinese outward direct investment." Management International Review. 48. (6). pp: 715-748.

Calof, Jonathan L.; Beamish, Paul W. (1995). "Adapting to foreign markets: explaining internationalization." International business review 4. (2) pp: 115-131.

Cyert, Richard; March, James (1963). "A behavioral theory of the firm." Englewood Cliffs: Prentice-Hall

Dias, Manuela Cristina da Costa Ferreira (2007). "A Internacionalização e os Factores de Competitividade: O Caso Adira". Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia da Universidade do Porto: Porto.

Dunning, John H. (1977) "The location of economic activity and the multinational enterprise: A search for an eclectic approach". In OHLIN, B., HESSELBORN, P. and WILKMAN, P. (Eds). The international allocation of economic activity. London: Macmillan.

Dunning, John H. (1988). "The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions." Journal of international business studies. 19. (1). pp: 1-31.

Dunning, John H. (1993). "Multinational enterprises and the global economy". Reading: Addison-Wesley

Dunning, John H. (1998). "Location and the multinational enterprise: a neglected factor". Journal of international business studies. pp: 45-66.

Dunning, John H. (1998). " Location and the multinational enterprise: A neglected factor". Journal of International Business Studies. 29. (1) p. 45-66

Dunning, John H. (2000). "The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity ". International Business Review. 9. (2). pp. 163-190

Dunning, John H. (2001). "The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future." International journal of the economics of business. 8. (2). pp: 173-190.

Eckel, Carsten (2003). "Fragmentation, Efficiency Seeking FDI, and Employment." Review of International Economics. 11. (2). pp: 317-331.

Ferreira, M. (2005). "The effect of the MNC's capabilities and knowledge strategy on the degree of equity ownership acquired". Unpublished doctoral dissertation, The University of Utah, USA.

Ferreira, Manuel P. (2008). "Building and leveraging knowledge capabilities through cross-border acquisitions". In TALLMAN, S. (Ed.) A new generation in international strategic management. Northampton: Edward Elgar.

Ferreira, Manuel P.; Serra, Fernando (2010). "Make or buy in a mature industry - Models of client-supplier under TCT and RBV perspectives". BAR – Brazilian Administration Review. 7. (1). Pp: 22-39.

Ferreira, Manuel Portugal; Serra, Fernando A. Ribeiro; Reis, Nuno Rosa (2011). "Motivações para a internacionalização e modos de entrada nos mercados externos". Revista Ibero-Americana de Estratégia. 10. (1). pp. 28-52.

Freire, Adriano (1997). "Estratégia: sucesso em Portugal". Editorial Verbo, Lisboa

Gray, Barbara; Wood, Donna J. (1991). "Collaborative alliances: Moving from practice to theory." The Journal of Applied Behavioral Science 27.1 (1991): 3-22.

Hennart, Jean-Francois (1982). "*A theory of multinational enterprise*". Ann Arbor: University of Michigan Press

Hoffman, V.M.; Molina, F.X. (2004). "Cooperação e Transferência de Conhecimento entre Empresas Integradas a Redes de Base Territorial", anais do congresso SLADE – Sociedade Latino-Americana de Estratégia

Humphrey, John; Schmitz, Hubert (1998). "Trust and inter-firm relations in developing and transition economies." The journal of development studies. 34. (4). pp: 32-61.

Hymer, Stephen (1976). "The international operations of national firms: A study of direct foreign investment". Cambridge: MIT Press.

Instituto Nacional de Estatística, I.P. (2011). "Estatísticas do Turismo 2010".

Instituto Nacional de Estatística, I.P. (2012). “Atividade Turística – Outubro de 2012”

Instituto Nacional de Estatística, I.P. (2012). “Procura Turística dos Residentes – 2º trimestre de 2012”

Instituto Nacional de Estatística, I.P. (2013). “Atividade Turística - Novembro de 2012”

Instituto Nacional de Estatística, I.P. (2013). “Atividade Turística - Dezembro de 2012”

Instituto Nacional de Estatística, I.P. (2013). “Estatísticas do Turismo 2012”.

Instituto Nacional de Estatística, I.P., Portugal; Instituto Nacional de Estadística, España (2013). “A Península Ibérica em Números – 2012”

Johanson, Jan; Vahlne, Jan-Erik (1977), “The Internationalization Process of the Firm: A Mode for Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment”. *Journal of International Business Studies*, 8, pp. 35-40

Johanson, Jan; Vahlne, Jan-Erik (1990). “The Mechanism of Internationalisation”. *International Marketing Review*. 7. (4). pp. 11-24

Johanson, Jan; Vahlne, Jan-Erik (2009) “The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership”. *Journal of International Business Studies*. 40. (9), pp: 1411-1431.

Johanson, Jan; Wiedersheim-Paul, F. (1975), “The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases”. *Journal of Management Studies*. 12. (3). pp. 305-322

Jones Lang LaSalle’s Hotels & Hospitality Group (2013). “Hotel Investment Outlook 2013”.

Kanter, Rosabeth Moss (1990). "When giants learn cooperative strategies." *Strategy & Leadership*. 18. (1). pp: 15-22.

Leon, Maria Elena (1998). "Uma Análise de Redes de Cooperação das Pequenas e Médias Empresas do Setor das Telecomunicações". Dissertação Mestrado, Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

LI, D.; FERREIRA, M.P.; SERRA, F. Technology transfer within MNEs: Intersubsidiary competition and cooperation. *Revista de Administração e Inovação*, v. 6, n. 1, p. 139-158, 2009.

Lindqvist, Maria (1997). "Infant Multinationals: Internationalisation of Small Technology-Based Firms" in Jones, D. and Klofsten, M. (Eds.), *Technology, Innovation and Enterprise: The European Experience*, Macmillan, Hampshire. pp: 303-324.

LUSA e PÚBLICO (2012). "Sector do turismo representou 42,5% das exportações de serviços em 2011". *Jornal Público*. Disponível em <http://www.publico.pt/n1564754>

Melin, Leif (1992). "Internationalization as a Strategic Process", *Strategic Management Journal*. 13. Pp: 99-118

Olave, Maria Elena León; Neto, João Amato (2001). "Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas". *Gestão & Produção*. 8. (3). Pp. 289-318.

Porter, Michael (1990). "The competitive advantage of nations". New York: Free Press.

Porter, Michael (1992). "Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior". Vol. 511. Campus,

Porter, Michael (1998). "*Vantagem Competitiva*. Criando e sustentando um desempenho superior". 13 ed., Rio de Janeiro, Campus, 1989 – 13 ed. 1998.

Porter, Michael (1999). "Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior". Rio de Janeiro: Campus.

Porter, Michael (2000). "Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy." *Economic development quarterly*. 14. (1). pp: 15-34.

Rachid, A. (2004). "Redes organizacionais". Vitória: Flor & Cultura.

Romano, Pedro (2012). "Turismo português é o terceiro que mais pesa nas exportações". *Jornal de Negócios*.

Root, Franklin R. (1987). "Entry strategies for international markets". New York: Lexington books

Sanchez, Alfonso Vargas; Camacho, Elena García Soto (2007). "Internacionalização Empresarial: Um Modelo explicativo do modo de entrada". *Tourism & Management Studies*. 1. (3): pp: 65-76.

Sánchez, Peinado (2004). "Internacionalización de los servicios: propuesta de un modelo de dos niveles de análisis para la elección de los modos de entrada". Congreso ACEDE, in: www.acede.org/index_archivos/CDMurcia/Indice%20de%20Autores/documentos/IdP392.pdf

.

Turismo de Portugal, IP (2012). "Os resultados do Turismo - 1º trimestre 2012". Departamento de Informação Estatística.

Turismo de Portugal, IP (2012). "Os resultados do Turismo - 2º trimestre 2012". Departamento de Informação Estatística.

Turismo de Portugal, IP (2013). "Os resultados do Turismo - 1º trimestre 2013". Departamento de Estudos e Planeamento.

Turismo de Portugal, IP (2013). "Os resultados do Turismo - 3º trimestre 2012". Departamento de Estudos e Planeamento.

Vernon, R. (1966), "International Investment and International Trade in The Product Cycle". Quarterly Journal of Economics. 80. (2). pp. 190-207.

Young, Stephen; Hamill, J.; Wheeler, Colin; Davies, Richard (1989). "International Market Entry